

Turinys

4. VERSLO PLANAVIMAS.....	3
Įvadas.....	3
Žodynėlis.....	4
4.1. Verslo finansai ir nauji finansiniai įrankiai.....	5
Verslo ekonomika.....	5
Finansų valdymas ir investicijos.....	7
Svarbiausi skaitmeninių finansų įrankiai verslui.....	9
Tvarūs finansai.....	10
Viešasis ir privatus finansavimas.....	10
Mikrofinansavimas.....	11
Skolų apmokėjimo strategijos.....	12
Sutelktinis finansavimas.....	14
4.2. Analitinė apskaita.....	17
Pagrindiniai apskaitos principai.....	17
Pradinio kapitalo apskaičiavimas.....	17
Iždo valdymo pagrindai.....	20
Finansų planavimas.....	23
4.3. Finansinis sprendimas verslo tvarumui užtikrinti.....	28
Finansų valdymas.....	28
Investicijų tipas.....	30
Finansavimo galimybės – lėšų rinkimas.....	31
Padalinti sprendimai.....	35
Skolos mažinimo strategijos kūrimas.....	37
4.4. Verslo plano kūrimas.....	38
Koks verslo plano tikslas?.....	38
Vykdomoji verslo plano santrauka.....	39
Išsamus verslo planas.....	40
Dos ir NEGALIMA.....	52



Nuorodos.....53

4.4. Verslo plano kūrimas

Koks verslo plano tikslas?

Verslo plano tikslas – perteikti, kaip bus įgyvendintas jūsų socialinės įmonės (pelno ar ne pelno) projektas. Verslo plano tikslas gali būti „parduoti“ projektą potencialiems investuotojams arba užsitikrinti finansavimą, arba jis gali būti įgyvendinimo vadovas. Jis gali būti naudojamas pradiniam verslo etape, taip pat didinant ir plėtojant.

Darbas, kurį iki šiol įdėjote kurdami savo verslo modelį (naudodami verslo modelio drobę ar kitus įrankius), yra tinkamas pagrindas tvirtam verslo planui parašyti. Jame pateikiamas veiklos planas, kuriame nurodomi žingsniai, tuvalio turėti įvairių tipų jungtą avobūdą pradėti socialinę įmonę

- Tai būdas pranešti apie tai, kas yra jūsų organizacija, taip pat apie jos vertybes, misiją ir viziją, tiek išorėje, tiek viduje.
- Tai taip pat yra investicijų įsigijimas, pirmiausia skirtas pradedantiesiems, bet taip pat ir siekiant augti bei plėtoti esamas įmones.
- Galiausiai, sinchronizuoti visų startuolyje dalyvaujančių asmenų lūkesčius ir vizijas.

Verslo planas yra dinamiškas dokumentas, kurį galima panaudoti norint gauti tolesnį plėtros kapitalą, susijungimus ir įsigijimus bei vadovauti įgyvendinimui pasibaigus veiklos pradžios laikotarpiui.

Ko ieško verslo plano vartotojai / skaitytojai?

- jei jūsų socialinė įmonė turi ilgalaikį konkurencinį pranašumą
- Kokio dydžio rinka nori patekti į šią socialinę įmonę?
- Kas yra komandoje ir kaip gerai jie bendradarbiauja?
- Kaip atrodo kelių ateinančių metų kelių žemėlapis? Kaip ketini plėstis?
- Kiek išsami konkurentų analizė?
- Kiek išsami yra finansinė įmonės veiklos ir augimo prognozė?

Naudingi ištekliai rengiant verslo planą

Babelė- (<https://babele.co/#!/about>) Tai atviras inovacijų centras, padedantis daryti įtaką verslininkams tobulinant savo strategijas pasitelkiant minios kuravimą ir mokymąsi iš kolegų.

Strategyzer- (<https://strategyzer.com/app>) Galite naudoti „Strategyzer“ programą, kad sukurtumėte verslo modelio drobę ir vertės pasiūlymą. Jis turi daug naudingų funkcijų tobulinant jūsų verslo modelį ir dėl to bus sukurtas tvirtesnis verslo planas

Rubino taurės verslo plano pavyzdys- (apžvalga [čia](#)) Prieš pradėdami pratybas, peržiūrėkite šį verslo plano pavyzdį. Atminkite, kad yra daug skirtingų verslo plano

rengimo būdų, todėl nėra teisingų ar neteisingų formatų, jei tik aprėpiate sritis, reikalingas verslo plano naudotojams ar skaitytojams.

Ašoka-yra tarptautinė novatoriška socialinio verslumo įmonė. Jie randa, atrinka ir remia pirmaujančius pasaulyje socialinius verslininkus (Ashoka Fellows). Sužinokite daugiau apie jų darbą [čia](#).

'Unltd' yra dar viena didelė socialinio verslumo paramos įmonė. Skaitykite daugiau apie jų požiūrį ir darbą [čia](#)

Čia galite peržiūrėti kai kuriuos verslo planų pavyzdžius, tačiau saugokitės skirtumų tarp įprastų įmonių ir socialinių įmonių. ([peržiūrėti čia](#))

Vykdomoji verslo plano santrauka

Verslo plano santrauka suteikia skaitytojui aukšto lygio verslo galimybių ir likusios plano dalies apžvalgą. Jame aprašomas įmonės verslo modelis ir pateikiami pagrindiniai faktai bei taktika, skatinanti įmonės augimą. Santrauka yra trumpa viso jūsų verslo plano santrauka. Turite ją trumpai ir išsamiai patraukti, kad patrauktumėte skaitytojo dėmesį ir įtikintumėte jį, kad tęsti skaitymą yra naudingiausia.

Santraukos pagrindiniai elementai

Santrauka turi būti glausta ir išsamė. Jo pagrindiniai komponentai yra šie:

- **Verslo pareiškimas** arba verslo galimybė – daugeliu atvejų yra rinkos spraga arba problema, kurią jūsų įmonė bando užpildyti. Investuotojai nori sužinoti, ar pasauliui iš tikrųjų reikia jūsų įmonės produktų ir/ar paslaugų, todėl tai yra jūsų problemos teiginys, ir jis turi būti įtrauktas į santrauką.
- **Jūsų verslo koncepcija**– Šiame skyriuje aprašote, kaip ketinate spręsti ir išspręsti problemą. Jūsų problemos sprendimas vadinamas verslo modeliu
- **Įmonės istorija** -Praeitės sėkmė yra stipriausias ateities sėkmės pranašas.
- **Industrija**– Čia apibūdinsite pramonės šaką, kurioje užsiimate, jos dydį ir visas tendencijas, turinčias teigiamos ar neigiamos įtakos.
- **Tikslinė rinka**, dažnai žinomas kaip klientas, yra žmonių grupė, kuri domisi.
- **Varzybos**– Sėkmei labai svarbu žinoti savo konkurenciją ir atlikti rinkos tyrimus.
- **Etapai**– Apibūdinkite svarbiausių etapų ar būsimų įvykių laiko juostą.
- **Finansinis planas**– Santraukoje turėtų būti pateikta glausta finansinė suvestinė, kurioje būtų svarbi informacija apie tai, kaip ir kur planuojate panaudoti išteklius.
- **Valdymo komanda**– Taip pat turite pristatyti svarbius savo komandos narius.

Vykdomosios santraukos kūrimo žingsniai

- Sukurkite tvirtą verslo planą

- Apibendrinkite savo verslą daugiausia dviem eilutėmis.
- Sukurkite santraukos struktūrą
- Sumažinkite iki dydžio.

Rengdami santrauką atminkite šiuos dalykus:

- Santraukoje neišduokite visko; vietoj to sutelkite dėmesį į pagrindinius klausimus, į kuriuos bus atsakyta jūsų verslo plane.
- Įsitikinkite, kad teorija yra teisinga.
- Įsitikinkite, kad jūsų santraukos turinys atitinka jūsų verslo plano turinį.
- Santraukoje venkite kartoti turinio.ⁱ

Išsamus verslo planas

Komanda

Kodėl tu? yra pagrindinis klausimas, į kurį turėtų bandyti atsakyti ši verslo strategijos dalis. Tai turėtų pasakyti skaitytojui, kodėl jūs esate idealus asmuo, kad ši socialinė įmonė būtų sėkminga, ir kodėl skaitytojas turėtų palaikyti jūsų organizaciją. Daugelis žmonių mano, kad jų komanda yra nedidelis rūpestis, tačiau tai labai svarbu, nes jūsų kuriama įmonė didžiąją dalį energijos gauna iš kūrėjo ir organizacijoje dirbančių asmenų. Pravartu pradėti nuo savo bei savo komandos sugebėjimų ir savybių apibūdinimo. Investuotojai dažnai taip pat domisi tuo, kas jūs esate, ką pateikiate prie stalo ir ar galite valdyti verslą, kaip ir jiems verslo idėja ir rinkos potencialas.

- Kas yra valdymo komandos nariai? Ar darbuotojai pakankamai patyrę ir turi pakankamai gerų ryšių, kad galėtų atlikti užduotį?
- Koks yra slaptas jūsų recepto ingredientas? Pardavimo taškai, kurie yra unikalūs
- Turėsite susidoroti su įėjimo apribojimais ir konkurenciniais pranašumais. Ir jūs turėsite paaiškinti, kodėl rinkoje esantys operatoriai nėra geriau pasirengę tai padaryti nei jūs.

Išorinė aplinka

Suprasdami kontekstą ir aplinką, kurioje veiks jūsų socialinė įmonė, galite sukurti konkurencingesnį verslo modelį ir, atitinkamai, geresnį planą. Verslo aplinka reiškia sąlygas, kuriomis įmonė veikia. Vidinius ir išorinius veiksnius galima suskirstyti į dvi kategorijas. Šiuose kontekstuose yra įvairių suinteresuotųjų šalių. Darbuotojai, vadovai, valdymo stilius, įmonės kultūra ir įmonės nuostatai yra vidinės aplinkos arba mikroaplinkos dalis, kurią įmonė tam tikra prasme kontroliuoja. Ekonominės sąlygos, vyriausybės politika, konkurencija ir technologijos yra išorinių elementų, kuriuos verslas mažai kontroliuoja, pavyzdžiai. Veiklos aplinka ir makroaplinka yra du veiklos aplinkos pogrupiai. Komponentai, sudarantys verslo aplinką, nuolat keičiasi ir daro spaudimą įmonės veiklai. Planuodamas verslo savininkas turi atsižvelgti į šiuos

aspektus. Pažvelkime į kiekvieną suinteresuotąją šalį vidinėje ir išorinėje aplinkoje išsamiau.

1. **Makroekonominės jėgos ir pagrindinės tendencijos**

Visas įmones veikia makro aplinkos pokyčiai. Šią aplinką sudaro plačios jėgos, sąlygos ir tendencijos ekonomikoje ir visuomenėje, kurioje įmonė veikia. Šie kintamieji yra už įmonės ribų. Vadovai turi koreguoti verslo planavimą dėl makro aplinkos pokyčių. Pavyzdžiui, naujos vyriausybės taisyklės gali priversti įmonę planuoti taršos kontrolės įrenginių įrengimą. Kaip alternatyva, įmonės gali ketinti pakeisti seną darbo praktiką, kad, reaguodamos į besikeičiančius socialinius požiūrius, būtų taikomos šeimai palankesnės taisyklės ir mažiau diskriminacinės politikos. Makro aplinką sudaro šie pagrindiniai veiksniai:

- ekonominės sąlygos – veiksnių, turinčių įtakos ekonominei veiklai, visuma, tokių kaip palūkanų normos, atlyginimai, nedarbas, valiutų kursai ir infliacija.
- politinės ir teisinės pasekmės – įstatymų leidėjų ir teismų priimti įstatymai ir teisės aktai, turintys įtakos verslo veiklai ir elgesiui.
- socialinės nuostatos – elementai, darantys įtaką vietiniams, nacionaliniams ir tarptautiniams bendruomenės požiūrio, elgesio, skonio ir gyvenimo būdo pokyčiams.
- technologiniai iššūkiai – problemos, kylančios dėl dažnesnio priemonių, metodų ar sistemų naudojimo – pasauliniai iššūkiai – spaudimas, atsirandantis dėl įmonių, kurios konkuruoja pasauliniu mastu ir veikia tarptautinėse rinkose.

Toliau pateikta lentelė gali padėti suprasti išorinės analizės skyriaus „Makroekonominiai veiksniai ir pagrindinės tendencijos“ struktūrą ir reikšmę:

Lentelė 1 Šaltinis: „Verslo planavimo vadovas socialinei įmonei vystyti“

Makroekonominės jėgos ir pagrindinės tendencijos			
Politinė	Ekonominis	Socialinis	Technologinis
Tai gali būti politiniai veiksniai arba politiniai sprendimai, turintys įtakos veiklos aplinkai	Tai yra problemos, turinčios įtakos klientų ir kitų įmonių perkamajai galiai	Tai veiksniai, turintys įtakos klientų poreikiams ir potencialioms rinkoms	Tai naujoviški pokyčiai arba tendencijos, galinčios turėti įtakos rinkoms
Pavyzdžiai: Mokesčiai Užimtumas Aplinkosaugos taisyklės Prekybos apribojimai/tarifai Politinis stabilumas Europa	Pavyzdžiai: Ekonomikos augimas Palūkanų normos Valiutų kursai Infliacija Nedarbas Pasiūla/paklausa	Pavyzdžiai: Demografiniai ir kultūriniai pokyčiai Gyventojų skaičiaus augimo tempas Socialinės nuostatos Užimtumas aplinką	Pavyzdžiai: Tyrimai ir plėtra Automatika Technologijos Inovacijos

Toliau pateikiami pagrindiniai klausimai, į kuriuos turi būti atsakyta verslo strategijoje (verslo modelyje):

- Ekonomika plečiasi ar mažėja? O kaip bedarbių skaičius? Koks yra visos rinkos mąstymas? Kokia yra finansų rinkų padėtis ir (arba) donorų nuomonė ir kaip šios

bendros tendencijos paveiks finansavimą? Ar lengva gauti kreditą? Kaip sunku bus surinkti lėšų?

- Kokia dabartinė išteklių ir žaliavų rinkų, kurių jums prireiks jūsų gamybai, padėtis, taip pat pagrindinės tendencijos ir prognozės? Kaip lengva bus pritraukti talentus į darbo rinką?
- Kaip apibūdintumėte ekonominę infrastruktūrą veiklos aplinkoje? Mokesčiai, transportas, prekyba, tiekėjų ir klientų prieinamumas – tai problemos, kurias reikia spręsti.
- Kokios yra svarbiausios technologijų tendencijos jūsų socialinės įmonės rinkoje ir už jos ribų? Kokios technologijos turi privalumų ir trūkumų?
- Kokie reguliavimo pakeitimai turėjo arba gali turėti įtakos jūsų verslo modeliui arba jūsų produkto ar paslaugos paklausai iš jūsų klientų?
- Kokie yra pagrindiniai visuomenės požiūrių, įsitikinimų ar kultūros pokyčiai, galintys turėti įtakos pirkėjo elgesiui arba jūsų verslo modeliui?
- Kokie yra svarbiausi socialiniai ir ekonominiai pokyčiai, turintys įtakos jūsų verslo modeliui? Kokios naujausios išlaidų ir disponuojamų pajamų tendencijos? Koks yra turto pasiskirstymas? Ar yra kokių nors tendencijų, kurios gali turėti įtakos individualiems dovanojimo modeliams, jei finansavimo šaltiniu pasikliaujate individualiu dovanojimu?

2. Rinkos analizė

Į verslo plano rinkos analizės skyrių turėtų būti įtraukta:

A. Rinkos klausimai

- B. **Klientų segmentai:** Klientų segmentai yra žmonių, kuriuos įmonė nori įdarbinti ir kurie turi tam tikrų bendrų bruožų (amžius, poreikiai, skonis ir kt.), grupės. Turėtumėte stengtis kuo daugiau perskaityti savo potencialių klientų elgesį. Tai gali pasirodyti sudėtinga; tačiau pagrindiniai veiksniai, į kuriuos reikia atsižvelgti, yra šie:
- a. Demografiniai rodikliai – pagrindinė informacija apie jūsų potencialių vartotojų požymius (pvz., amžių, lytį, vietą, profesiją, pajamų grupę ir pan.).
 - b. Psichografija – informacija apie jų įsitikinimus ir gyvenimo būdą, kurie turės įtakos jų pirkimo elgesiui.

- C. **Poreikiai ir reikalavimai:** Šiame skyriuje nagrinėjami rinkos reikalavimai ir kaip jie dabar tenkinami. Turėtumėte ieškoti rinkos sričių, kuriose paklausa auga, o tai rodo, kad jai yra rinka ir kad yra nepatenkintų poreikių. Aptarkite kliento poreikius, ką jie iš tikrųjų nori pasiekti ir ko jiems trūksta. Labai svarbu atkreipti dėmesį į visas socialinių įmonių vartotojų kategorijas, kurios gali turėti kelias. Galite konkrečiai aptarti poreikius su naudos gavėjais. Jei pažiūrėtume į LifeStraw, kur naudos gavėjai / klientai yra tie, kuriems reikia greito ir lengvo išvalyto vandens kiekio, tenkinami įvairūs vartotojų reikalavimai. Aptarkite kiekvieną atskirai, taip pat tai, kas vyksta su paklausa. Ar tai gerėja ar blogėja?

3. Pramonės pajėgų ir konkurentų analizė

Įmonės veiklos aplinką arba tai, ką vadinsime pramonės įėgomis, sudaro išorinės suinteresuotosios šalys, kurios turi tiesioginės įtakos verslo veiklai. Tai yra aspektai, kuriems įmonė turi mažesnę įtaką nei vidinės aplinkos problemos. Toliau pateikiamos keturios pagrindinės suinteresuotosios šalys:

- **Konkurentai**— kitos įmonės ar asmenys, gaminantys ir parduodantys panašius į įmonės siūlomus daiktus ar paslaugas. Asmuo, parduodantis tą patį produktą ar paslaugą kaip jūs, yra tiesioginis konkurentas. Visi įvairūs būdai, kuriais klientai gali išleisti savo pinigus, vadinami netiesiogine konkurencija. Nustatykite savo konkurentus ir sužinokite kuo daugiau apie jų verslo praktiką.
- **Kas jie tokie** Socialinei įmonei yra įvairių konkurentų? Esate prieš labdaros organizacijas ir ne pelno grupes. Rinkoje, kurioje esate, susiduriate su pelno siekiančiomis įmonėmis, kurios parduoda paslaugas. Be to, jūs galite konkuruoti su kitais etiškais verslininkais toje pačioje rinkos erdvėje kaip ir jūs.
- **kuo tu kitoks?** Čia turėtumėte aptarti savo konkurencinius pranašumus. Turėsite paaiškinti, kuo jūs skiriasi nuo konkurentų, kuo turite įvairių technologijų ir sąnaudų struktūrų ir kaip galite konkuruoti šioje rinkoje.

B. Tiekėjai— įmonės ar asmenys, teikiantys medžiagas ir kitus išteklius, kurių įmonei reikia savo veiklai vykdyti

Specialių interesų grupės— asmenys, turintys tiesioginę įtaką verslo modeliui SE atveju, jų augime dalyvauja platus spektras partijų, įskaitant viešąjį sektorių, o tai gali reikšti, kad plėtros procesą įtakoja politiniai ir biurokratiniai veiksniai. Svarstydami, kaip parašyti šią dalį, apsvarstykite galimybę atlikti suinteresuotųjų šalių analizę, kuri iš esmės apima visų žmonių ir organizacijų, turinčių ryšį su jūsų įmone arba turinčių jai įtakos, nustatymą. Apsvarstykite šiuos klausimus, susijusius su kiekviena iš savo suinteresuotųjų šalių, kai išsiaiškinsite, kas jie yra:

- Kokį vaidmenį jie atlieka organizacijoje?
- Ar jie domisi, kad įkurtumėte socialinę įmonę?
- Kokią įtaką jiems turės pokyčiai?
- Ar jie turės įtakos jūsų planams?

Pakaitinis produktas ir paslaugos -Šiame skyriuje turėtų būti akcentuojamos galimos jūsų produkto ar paslaugos alternatyvos, įskaitant alternatyvas iš įvairių rinkų ir pramonės šakų. Vertėtų atlikti tyrimą ir aiškiai nustatyti, kurie produktai ir paslaugos galėtų užimti jūsų poziciją. Ar pirkėjai gali lengvai pereiti prie alternatyvų? Kokie yra skirtingi verslo modeliai, kuriais grindžiami šie pakaitalai?

4. Konkurenciniai pranašumai verslo modelyje

Čia viskas apie „slaptąjį ingredientą“. Kuo jūsų verslas yra unikalus, paklausus ir gali būti sėkmingas? Finansuotojai ir investuotojai gali būti įtikinti jūsų įmonės kūrybingumu, jei galite aiškiai parodyti savo unikalius lyginamuosius pranašumus. Skirkite šiek tiek laiko sutelkdami dėmesį į iki šiol atliktą išorinę analizę ir nustatydami pagrindinius skirtumus nuo aukščiau pateiktos lentelės.

Verslo modelis

1. **Motyvacija, misija ir vizija**

Šio skyriaus pradžioje aptarkite savo socialinės įmonės motyvaciją, tikslą ir viziją. Šis skyrius ypač svarbus socialinėms įmonėms (skirtingai nei tipinėms įmonėms), nes jame nustatomi verslo modelio, kuriame bus socialinis komponentas, pateikimo sąlygos. Kalbant apie motyvaciją, nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, tačiau daugelis sėkmingų socialinių įmonių yra kuriamos iš verslininkų noro daryti teigiamus pokyčius bendruomenėse, kuriose jie gyvena. Labai svarbu suprasti savo visuomeninę misiją ir tai, kaip jos pasiektė. Nes tai išskirs jus iš konkurentų. Aiškindami, kaip padarėte šią išvadą, turėsite aptarti tokius dalykus kaip visuomenės poreikis, kurį atradote.

Misijos pareiškimas, arba tiesiog „ką mes darome“, gali būti gera vieta pradėti šioje skiltyje. Tai paaiškina organizacijos egzistavimo tikslą.

Misijos pareiškime gali būti, pavyzdžiui, „sukurti darbo vietas probleminio elgesio paaugliams“, o socialinį verslą matote kaip būdą pasiekti šį tikslą.

Kita vertus, vizija yra „kodėl mes tai darome“ arba ateitis, kurios kilmė siekia sukurti. Projekto ar organizacijos ilgalaikis tikslas yra suformuluotas vizijos pareiškime.

Pavyzdžiui, „reintegruoti probleminio elgesio jaunimą į pagrindinę visuomenę“.

Įspėjimas: laikykite savo viziją ir misijos teiginius kaip tebevykdomus darbus, suprasdami, kad laikui bėgant jie vystysis. Būkite prisitaikantys ir neskirkite jiems per daug laiko.

Vertybės- Socialiniai verslininkai dažnai naudoja vertybes kaip pagrindinius projekto ar organizacijos veiklos principus. Vertybės dažnai yra etinės arba moralinės, todėl tikimasi, kad tie, kurie prisijungia prie iniciatyvos ar organizacijos, jas palaikys ir palaikys.

Pavyzdžiui, tokios vertės gali apimti:

- Laikytis etikos prekybos standartų ir praktikos
- Sumažinamas poveikis aplinkai
- Nediskriminavimas visose veiklos ir veiklos srityse

2. **Kaip veikia verslo modelis**

Turėtumėte pateikti įmonės modelio veikimo metmenis. Labai svarbu aptarti šiuos dalykus:

- Kokios veiklos ir veiksmų imsitės, kad pasiektumėte ankstesniuose skyriuose išskeltus socialinius tikslus? (Socialinis modelis, jį galima išgauti iš pokyčių teorijos)
- Ir kaip užsidirbsite pinigų savo socialiniams tikslams paremti (verslo modelis) Būkite konkretus dėl socialinio verslumo modelio, kurį naudosite.

3. **Vertės pasiūlymas**

Nors iki šiol turėtumėte pakankamai suprasti savo socialinės įmonės vertės pasiūlymą, greitai atnaujinti svarbius komponentus bus naudinga.

Vertės pasiūlyme nurodoma, kokią problemą sprendžiate ir kaip ją sprendžiate savo naudos gavėjams. Tai glausta jūsų įmonės siūlomos vertės santrauka. Paaiškinkite, kodėl tikslinis gavėjas pirmenybę teiks jūsų produkto ar paslaugos pasiūlymui (-ams), o ne kitoms parinktimis. Ar jūsų teikiama vertė – sveikatos priežiūros paslaugų prieinamumo didinimas ar švietimo pasiūlymas nepasiturinčioms bendruomenėms – jūsų gavėjai vertina taip pat, kaip jūs?

Kadangi socialinės įmonės apima socialinį ir komercinį komponentą, jums gali tekti aptarti socialinę ir komercinę vertę, kurią kartais suteiksite. Jei jūsų klientai ir naudos gavėjai nėra tie patys, įsitikinkite, kad nurodyta, kaip sukuriate vertę jiems abiem.

Galite pastebėti, kad skirtingoms suinteresuotosioms šalims reikalingi keli jūsų pasiūlymo apibrėžimai (ty skirtingi vertės pasiūlymai); jie tikriausiai turės daug bendrų elementų, bet taip pat padės išspręsti konkrečias su kiekvienu susijusias problemas.

Klientams/naudos gavėjams suteiktos vertės pavyzdžiai

Naujumas
Spektaklis
Tikinimas
Darbo atlikimas
Dizainas
Prekės ženklas / būseną
Kaina
Kainos sumažinimas
Prieinamumas
Patogumas
Partnerystės
Ryšys
Ekspertų žinios
Išvalga

4. Tikslinės rinkos / klientų segmentai

Kokius vartotojų segmentus nori pasiekti ir aptarnauti korporacija? Kokio dydžio rinka nori aptarnauti socialinė įmonė? Kitaip tariant, kiek žmonių jūsų socialinė įmonė tikisi padėti? Kokius platinimo būdus jie naudos, kad juos pasiektų?

Ieškoti vartotojų segmento tradiciniame pelno siekiančiame verslo modelyje paprastai yra nesudėtinga – suraskite žmogų, kuris nori nusipirkti jūsų produktą ar paslaugą (šiek tiek supaprastinta). Kita vertus, klientų segmentai socialinėje įmonėje turi papildomų aspektų. Kalbant apie socialinį verslą, norint nustatyti vartotojų kategorijas, reikia užduoti klausimą: kas turi būti perkeltas, kad modelis veiktų?

Pavyzdžiui, Toms Shoes iš Santa Monikos, Kalifornijos, yra gerai žinomas tokio tipo verslo pavyzdys. Po kelionės į Argentiną 2006 m., kur patyrė basų vaikų iššūkius, Blake'as Mycoskie įkūrė įmonę. Jis įkūrė batų firmą, kurioje stokojančiam vaikui už kiekvieną nupirktą porą nemokamai suteikiama viena pora batų. Toms verslo modelio klientų segmentai yra šie:

Socialiai susirūpinę pirkėjai • Bendruomenės, kurioms reikia avalynės • Savanoriai

Tiesioginiai arba netiesioginiai platinimo kanalai, ty metodai, kuriais pasieksite savo vartotojų segmentą, gali būti nuosavybės teise arba partneriu.

Tiesioginiai kanalai	Netiesioginiai kanalai
Pardavimų galia Interneto pardavimas / socialinė žiniasklaida	Nuosavo parduotuvė Mažmeninės prekybos partneriai Didmenininkas

Nuosavi kanalai	Partnerių kanalai
Pardavimų galia Interneto pardavimas / socialinė žiniasklaida Nuosavo parduotuvė	Mažmeninės prekybos partneriai Didmenininkas

Kanalai skirstomi į penkias fazes, kurių kiekvienas gali būti padengtas vienu ar daugiau kanalų:

- *Produkto / paslaugos / naudos suvokimas*-Kaip didinate produkto/paslaugos/naudos žinomumą?
- *Kliento vertinimas*- kaip padėsite klientams nustatyti jūsų vertės pasiūlymą?
- *Pirkimas*- kaip sudarote galimybę klientams įsigyti jūsų produktą/paslaugą/naudą?
- *Pristatymas*- kaip bus pateiktas vertės pasiūlymas?
- *Po pardavimo*: Kaip tvarkote klientų aptarnavimą po pardavimo?

Pavyzdys: Tomo platinimo kanalai, grįžtant prie ankstesnio pavyzdžio, yra tokie:

- „iš lūpų į lūpas“
- socialinė žiniasklaida
- Partnerystės reklamos srityje
- Savanoriai aprūpina batus
- Partneriai batų pardavėjai

5. Pagrindiniai ištekliai ir veikla

Įvesties, kurios jums reikės norint pateikti vertės pasiūlymą, santrauka vadinama pagrindiniais ištekliais. Jei gaminate produktą, gali tekti investuoti į brangias mašinas ir gamybos įrenginius. Jei dirbate paslaugų sektoriuje, vienas vertingiausių jūsų turtų gali būti technologijos arba intelektualinė nuosavybė. Dauguma verslo koncepcijų yra paremtos materialiojo ir nematerialiojo turto deriniu. Apsvarstykite juos fiziniu, žmogiškuoju, intelektualiniu ir finansiniu požiūriu.

Pagrindiniai ištekliai apima: • medžiagas, kurių jums prireiks; • įrangą, kurios jums reikės; • asmenis, kuriuos turėsite samdyti.

Šiuo metu labai svarbu įvertinti kiekvieną iš pagrindinių drobėje išvardytų išteklių ir nustatyti, ar ištekliai yra labai svarbūs įmonės sėkmei. Pavyzdžiui, talentingų žmonių ištekliai yra būtini daugumai įmonių, tačiau reikia pagalvoti, ar jie yra ta pati statybinė plyta, kuri lemia įmonės sėkmę ar nesėkmę. Jūsų įmonės vykdomos pagrindinės veiklos skaičius ir tipas yra tiesiogiai susiję su svarbiais ištekliais. Kokia yra jūsų pagrindinė atsakomybė norint sėkmingai valdyti šią įmonę? Ar ruošiate technologinį sprendimą? Ar parduodate sąžiningos prekybos prekes ar rengiate įdarbinimo mokymus buvusiems nuteistiesiems? Tai yra pagrindinė veikla.

Finansinė analizė

1. Apžvalga

Ši funkcija visada sulaukdavo daug dėmesio. Puiki vieta pradėti būtų išsiaiškinti dažną nesusipratimą, susijusį su verslo plano finansinės analizės dalimi. Apskaita ir finansinė analizė nėra tas pats dalykas. Nors prognozės apima pelno (nuostolio) ataskaitą, balansą ir pinigų srautus, jūs įvertinsite, ką, jūsų manymu, startuolis gali pasiekti per ateinančius kelerius metus, o ne žiūrėsite į tai, ką įmonė nuveikė. Įmonės strategijos finansinė dalis skirta šiems tikslams:

- Užtikrinti finansavimą (paveikti investuotojus, bankus, šeimą, donorų dotacijas ir kt.)
- Norėdami parodyti savo socialinės įmonės gyvybingumą suinteresuotosioms šalims.
- Tačiau svarbiausia priežastis sukurti finansinę prognozę yra jūsų pačių nauda, todėl galite pamatyti, kaip tikimasi jūsų verslo.

Naudodami verslo modelio drobės kūrimo komponentus galite atlikti išankstinius skaičiavimus (jei tokie naudojami). Ši strategijos dalis skirta ne tik statistikai; aiškumui sukurti reikalingi skaičiai ir aprašymai. Visų pirma turi būti nurodyta, iš kur bus gaunamos pajamos ir išlaidos.

Toliau pateikiami keli svarbūs svarstymai:

- Pirmieji 12–24 mėnesiai yra patys svarbiausi ir turėtų būti labai išsamiai dokumentuojami.
- Kokie tavo ilgalaikiai planai? Ar yra būdas užsidirbti pinigų?
- Po šio pradinio etapo bus daug neaiškumų, todėl būtina planuoti visus atvejus. Tai bus kaip vadovas, kur bandote eiti.
- Finansinės ataskaitos turėtų būti sutelktos į vieno vieneto ekonomiką ir išsamiai aprašytos tiek kintamos, tiek fiksuotos išlaidos, o ne sumos.
- Kaip plėsite savo verslą? Ar įmanoma padidinti mastelį?
- Koks jūsų planas, kaip išeiti iš šios situacijos?
- Turėkite omenyje dvigubą / dvigubą tikslą: turite subalansuoti socialinės ir ekonominės vertės kūrimą; taigi, jūsų verslas turi būti finansiškai perspektyvus.

2. Pardavimo scenarijai ir prognozės

Sukurkite skaičiuoklę, kurioje prognozuojami jūsų pardavimai ateinantiems trejiems metams. Pirmaisiais metais nustatykite atskiras skiltis skirtingoms pardavimo eilutėms ir kiekvieno mėnesio stulpelius, tada kas mėnesį arba kas ketvirtį antraisiais ir trečiaisiais metais.

- Apskaičiuotos nekomercinės pajamos
- Numatomas pelnas
- Numatoma apyvarta
- Kiek laiko užtruks, kol bus pasiektas ilgalaikis gyvybingumas?
- Kokias strategijas naudosite siekdami savo pajamų, nekomercinių pajamų ir ilgalaikio gyvybingumo tikslų?
- Scenarijaus planavimas:

Finansinė analizė turi apimti ir geriausią, ir blogiausią scenarijų. Iš esmės geriausias scenarijus vadinamas „svajone“. Jame paaiškinama, kas bus daroma, jei jūsų SE išleido produkto ar paslaugos paklausa. Kokie yra jūsų tikslai didinant mastelį ir kaip juos pasieksite?

Tuo pačiu metu jums reikės scenarijaus, kuris būtų kitoks. Jeigu šiai prekei trūksta paklausos arba kaina per didelė. Arba, jei išlaidos yra didesnės nei tikėtasi. Vykdydami blogiausią scenarijų, taip pat turite nubrėžti brūkšnį sau smėlyje, kur, jei iš tikrųjų įgyvendinate šį verslą ir laikotės šio verslo plano, jums sekasi blogiau, nei prognozavo blogiausias scenarijus. , turite turėti savidisciplinos, kad sustotumėte arba bent jau įsivaizduotumėte esminį pokytį savo veikloje.

3. Veiklos sąnaudos

Turėsite žinoti, kiek jums kainuos pardavimas, kurį numatėte. Sudarykite savo išlaidų sąrašą ir paaiškinkite, kaip jos skirsis verslui augant.

Įmonės eksploatacinės išlaidos skirstomos į dvi kategorijas: pastovias ir kintamas.

4. Pajamos

Dėl įvairių ekonominių ir socialinių tikslų, susijusių su socialinių įmonių sektoriumi, organizacijų finansavimo derinys dažnai gerokai skiriasi nuo privataus sektoriaus. Pardavimo pajamos, komercinės sutartys, susitarimai dėl paslaugų lygio ir dotacijų finansavimas yra įprasti socialinių įmonių pajamų šaltiniai. Dotacijų pagalba, pacientų kapitalas ir paskolų finansavimas yra socialinių įmonių investicijų finansavimo pavyzdžiai. Turėsite išsiaiškinti, kuris finansavimo derinys yra geriausias jūsų organizacijai.

Nekomercinės pajamos	Komercinės pajamos
<p>Dotacijos suteikti finansavimą iš viešojo sektoriaus finansuotojų, labdaros fondų ar kitų finansavimo įstaigų, tokių kaip fondai ar fondai</p> <p>Paslaugų lygio sutartys (viešasis pirkimas) su rezultatais susijusios dotacijos, kai viešasis sektorius moka „mokestį“ už tam tikrą paslaugą</p> <p>Aukos fizinio asmenų arba įmonių teikiama labdara (gali būti grynaisiais arba „natūra“)</p>	<p>Pardavimai parduodant prekes ar paslaugas individualiems klientams</p> <p>Sutartys teisiškai privalomi sutartiniai susitarimai tiekti prekes ir teikti paslaugas kitoms organizacijoms, įmonėms ar viešosioms agentūroms</p> <p>Rėmimas gauti atlygį už reklamą ar viešinimą</p>

Numatomos pajamos. Svarbu atsiminti, kad socialinės įmonės pajamų srautai gali būti nekomercinio pobūdžio, todėl turėsite į tai atsižvelgti apskaičiuodami pajamas. Pajamų srautai rodo, kiek pinigų uždirbate. Idealiame pasaulyje jūs parduodate savo produktą, kad užsidirbtumėte pinigų. Jei tai neįmanoma, ar galite parduoti vieną versiją turtingiems vartotojams, kad padėtų subsidijuoti pardavimą mažiau turtingiems klientams? Galite užsidirbti pinigų parduodami savo produktą ar paslaugą tiesiogiai, imdami prenumeratos mokestį arba nuomodami, skolindami ar išperkamosios nuomos būdu. Jums gali būti naudinga apsvarstyti pajamų balansą, kurio jums reikės norint išlaikyti savo organizaciją. Kai kurios socialinės įmonės, tokios kaip kooperatyvai, darbuotojams priklausančios korporacijos ir socialinis verslas, siekia visus pinigus uždirbti iš komercinės veiklos. Kiti,

Kai jūsų socialinė įmonė tampa tvaresnė, laikui bėgant turėtumėte pabandyti padidinti savo pajamas iš komercinės veiklos. Tai suteiks jums daugiau stabilumo ir leis nustoti pasikliauti dotacijos pinigais. Tačiau jūs niekada nepasieksite 100% komercinių pajamų, o jūsų sėkmei bus labai svarbu rasti tinkamą komercinių ir nekomercinių pajamų pusiausvyrą.

5. **Pinigų srautų prognozės**

Daugelis įmonių, įskaitant socialines įmones, per pirmuosius kelerius veiklos metus žlunga ne todėl, kad idėja bloga, o todėl, kad organizacijos pinigų srautų padėtis yra blogai valdoma ir galiausiai pritrūksta pinigų. Labai patartina nedelsiant pradėti aktyviai valdyti savo finansinę padėtį. Tai reiškia, kad reikia ne tik nustatyti, kaip norite, kad jūsų finansai augtų ateityje, bet ir stebėti, kaip ir kada pinigai patenka į įmonę ir iš jos išeina visą laiką. Kuo atidžiau stebėsite savo grynuosius pinigus, tuo didesnė tikimybė, kad galėsite numatyti ir valdyti būsimus pinigų srautų sunkumus. Tai pagrįsta jūsų pardavimo įvertinimais, balanso straipsniais ir kitomis prielaidomis, be kita ko. Jei kuriate naują įmonę, pirmiausia turėtumėte numatyti 12 mėnesių pinigų srautų ataskaitą. Sudėdami pinigų srautų sąmatą atminkite, kad turite nustatyti realų santykį, kiek sąskaitų faktūrų bus apmokėta grynaisiais, pvz., 30 dienų, 60 dienų, 90 dienų ir pan. Nenorite būti nustebintas, jei per pirmąsias 30 dienų surenkate tik 80% sąskaitų faktūrų, kai tikėtės 100% padengti savo išlaidas, pataria ji. Šie algoritmai yra integruoti į kelias įmonės planavimo programinės įrangos sistemas, kad padėtų jums atlikti šiuos įvertinimus.

6. **Lūžio analizė**

Lūžio analizė – tai skaičiavimas, kuris nustato, kiek pajamų, pajamų ar pardavimo apimties projektas, programa ar veikla turi generuoti, kad atsipirktų. Lūžio taškas lemia, ar savarankiškai sukurta pajamų programa yra perspektyvi. Remiantis analize, mes žinome, kiek vienetų reikia parduoti, kad atsipirktų, ir kiek vienetų reikia parduoti, kad būtų gautas pelnas?

Lūžio taško formulė = fiksuota kaina/ (vieneto kaina - kintama vieneto kaina)

Lūžio analizė gali padėti nustatyti jūsų verslo koncepcijos gyvybingumą. Kai nustatysite lūžio slenkstį, turėsite nuspręsti, ar galite parduoti reikalingus darbus, kad jūsų verslas būtų sėkmingas. Taip pat turėsite išsiaiškinti, kada tikėtina, kad ateityje pasiseks ir ar esate pasirengęs rizikuoti. Jei skaičiai nesumuojami, o pardavimas nepadengs išlaidų, turėsite iš naujo apsvarstyti savo socialinės įmonės įgyvendinamumą ir išsiaiškinti, ar galima atlikti pagrįstų pakeitimų, kad skaičiai veiktų. Jei tokių pakeitimų nebus galima padaryti, turėsite visiškai atsisakyti projekto.

7. **Perteklius**

Jūsų laikotarpio perteklius arba deficitą, dažnai vadinamas pelnu arba nuostoliais, yra skirtumas tarp jūsų bendrų pajamų ir visų išlaidų (atsižvelgiant į jūsų teisinę formą). Socialinių įmonių perteklius gali būti paskirstomas įvairiais būdais. Jie gali mokėti savo savininkams, kaip ir tradicinės įmonės. Jie taip pat gali grąžinti šias lėšas į verslą. Perteklių jie gali paaugoti kitoms ne pelno organizacijoms. Socialinės naudos, o ne pelno, didinimas gali būti socialinių įmonių varomoji jėga. Kitomis aplinkybėmis stabdymas yra pakankamas, jei įmonė pasiekia savo tikslus. Įsitikinkite, kad viskas, ką planuojate daryti su savo pertekliumi / pelnu, yra aiškiai nurodyta čia. Nėra teisingų ar neteisingų atsakymų, tačiau kai kuriose šalyse gali prireikti reinvestuoti savo perteklių tam tikrą laikotarpį, kad ji būtų priskirta socialinei įmonei, o tai turėtų lemti palankesnę mokesčių tvarką. Kitos Europos šalys dar turi sukurti specialią socialinių įmonių kategoriją; tokiomis aplinkybėmis, bus galimas didesnis lankstumas, tačiau mokesčių tarifai išliks tokie patys kaip ir įprastoms įmonėms. Žemiau esančioje lentelėje pavaizduoti skirtumai tarp tradicinių įmonių (grynai komercinių) ir nevyriausybinių organizacijų (NVO), kurių centre yra socialinės įmonės. Paskutinė eilutė žymi pelno tikslą (perteklius). Atminkite, kad realybė yra daug sudėtingesnė.

	NVO/labdara	Socialinė įmonė	Grynai komercinis
Motyvai	Kreipimasis į geranoriškumą	Mišrūs motyvai	Apeliuoti į savo interesus
Metodai	Pagal misiją	Misijos ir rinkos balansas	Rinkos skatinamas
Tikslai	Socialinės vertės kūrimas	Socialinės ir ekonominės vertės kūrimas	Ekonominės vertės kūrimas
Pajamų/ pelno paskirtis	Nukreiptas į ne pelno organizacijos misiją (reikalaujama pagal įstatymą arba organizacijos politiką)	Reinvestuojama į misijos veiklą arba veiklos išlaidas ir (arba) išlaikoma verslo augimui ir plėtrai (siekiant pelno, dalis gali būti perskirstyta)	Paskirstoma akcininkams ir savininkams

8. Įgyvendinimo planas

Ši dalis turi parodyti skaitytojui, kaip bus įgyvendintas jūsų verslo modelis. Įtraukite laiko juostą su visų projektų ir etapų sąrašu. Sukurkite projekto planą su Ganto diagramomis, kad apibūdintumėte įgyvendinimo grafiką. Jūsų drobė gali būti naudojama projektams išgauti.

Rekomenduojame padalyti šį komponentą į dvi dalis: vieną, kuri seka jūsų ekonominius tikslus, susijusius su pardavimu, pelningumu ir pan., ir kitą, kuri seka jūsų socialinės vertės kūrimą.

Socialinis poveikis yra kritinis socialinių įmonių veiklos vertinimo rodiklis.

- Kokius rodiklius naudosite savo socialiniam poveikiui įvertinti?
- Kokiomis priemonėmis galite tai padėti?
- Kokio poveikio įrodymo ieško finansuotojai ir finansuotojai?
- Kokia bus poveikio matavimo kaina?

„Pokyčių teorijos“ metodika gali būti naudojama socialiniam poveikiui sekti. Šiuo metu gerai pasiruošti, jei to nepadarėte anksčiau. Svarbiausias pokyčių teorijos aspektas yra nustatyti kiekybinius rodiklius ir susijusius rezultatus, pagal kuriuos būtų galima stebėti ir įvertinti socialinio poveikio rezultatus.

Pavyzdys: „Toms Shoes“ išmatuojamas rodiklis būtų batų, kurie nemokamai buvo pristatyti ir pristatyti vaikams, kurie nelanko mokyklos dėl batų trūkumo, skaičius, o atitinkama išvestis yra „100 000 nemokamų batų išdalinta studentams“. Norėdami sukurti šią išvestį, galite įtraukti laiko komponentą, kuris gali būti naudojamas jūsų pažangai stebėti, taip pat savo plano naudotojams parodyti, kaip ketinate pritaikyti savo sprendimą nustatytam socialiniam poreikiui.

9. Rizikos analizė

Kadangi daugumą socialinių įmonių valdo savanoriška patikėtinių taryba, jos gali būti atsargesnės, kai reikia vykdyti verslo projektus. Skaičiuodami numatomas rizikas ir galimybes, išlikite lankstūs. Jums gali tekti „grįžti prie braižymo lentos“ ir pasirinkti naują taktiką, kuri gali būti ne tokia veiksminga, bet apimanti mažiau pavojų. SSGG analizė, kuri dažniausiai atliekama verslo modelio kūrimo ir kūrimo etape, yra naudingas įrankis, leidžiantis analizuoti ribojančius suvaržymus ir kliūtis, taip pat esminius sėkmės elementus.

Rizikos mažinimo lentelės pavyzdys būtų naudingas ir glaustas:

Rizika	Sušvelninimo strategija

Dos ir NEGALIMA

Ko nedaryti?

- Logika per sudėtinga, kad ją būtų galima suprasti. Įsitikinkite, kad jūsų pokyčių teorija yra aiški, ty kaip jūsų verslas paveiks visuomenės problemą. Antroji problema, ypač socialinių įmonių, yra ta, kad verslo dalis nėra akivaizdi. Galbūt turite labai aiškią socialinę problemą. Bet koks yra jūsų verslo modelis sprendžiant šią problemą?
- Galiausiai, per daug informacijos yra dažna verslo plano vartotojų problema. Nepasiduokite pagundai visa, ko išmokote, įtraukti į savo įmonės strategiją. Jei reikia, galite pridėti keletą priedų. Tačiau stenkitės, kad jūsų verslo planas būtų kuo trumpesnis. Nedarykite prielaidų, ką žmonės žinos arba nežinos apie jūsų projektą
- Nepradėkite kurti savo verslo plano per anksti; prieš pradėdami turite turėti tvirtą verslo strategiją. Venkite ilgų sakinių.

- Venkite per daug vartoti techninių terminų ir žargono. Jei turite naudoti techninę frazę, būtinai ją apibrėžkite.
- Jei turite naudoti akronimus (inicialus), paaiškinkite inicialus ir jų reikšmę.

Ką daryti?

- Pridėkite prie dokumento turinį ir puslapių numerius.
- Vietoj išplėstinių pastraipų naudokite ženklelius ir sunumeruotus sąrašus, kad pabrėžtumėte pagrindines temas.
- Jei įmanoma, įtraukite diagramas, grafikus ir vaizdus.
- Pakvieskite ką nors, kas šiek tiek išmano apie jūsų įmonę ir rinką, kritiškai išanalizuoti jūsų strategiją ir atlikti reikiamus pakeitimus.
- Laikykite tai nebaigtu darbu. Atkreipkite dėmesį į komentarus ir atsiliepimus, kuriuos gaunate iš kitų, su kuriais bendraujate, ir atitinkamai pakoreguokite savo pranešimą.

Nuorodos

ⁱKaip parašyti santrauką 2021 m. (2021 m. rugpjūčio 30 d.). Augti mąstyti.
<https://www.growthink.com/businessplan/help-center/business-plan-executive-summary-tips-killer-executive-summary>

Papildomi (IED) ištekliai

Finansiniai pagrindai, verslo plano projektas SPARKS (2016-2018)
Verslo finansai ir ekonomika, Lėšų pritraukimas, Verslo finansai ir ekonomika, Verslo planas, Verslo valdymo projektas SOVET (2016-2018)<https://sovet-project.eu/en/>
Verslo finansai, lėšų pritraukimas, verslo valdymo projektas TU-ME (2017-2019)<https://youme-project.eu/>
DSE projekto IKI JAUNIMO (2018-2020 m.) finansai ir biudžetas<https://uptoyouth.eu/>
Etikos ir solidarumo finansų ir išteklių projektas SSEE (2016-2018 m.)
Lėšų pritraukimas, verslo planas, verslo valdymo projektas OPEN MIND (2016-2018 m.)<http://open-mind-project.eu/>
Tvarumo ir lėšų rinkimo projektas YOUTH RE-WORKING RURAL (2017-2019)
Verslo plano projektas, atvejo analizė: sveiko siuntinio TRANSFORMA (2016-2018 m.)<http://transforma-project.eu/>
Verslo rašymo ir pristatymo projektas WORTH (2017-2019 m.)
Tvarumo ir lėšų rinkimo projektas YOUTH RE-WORKING RURAL (2017-2019)